

# Kapital &

VISIONER  
TRENDER  
AFFÄRER

MAJ 2000 • 49 KR

FINANSTIDNINGENS MAGASIN OM DEN NYA EKONOMIN

## Designade affärer

24 sidor formspecial

## Murder city

Det nya IT-meckat

## Satsa rätt

Lär dig värdera de  
nya företagen

# REVANSCH!

DEN GAMLA EKONOMIN SLÅR TILLBAKA

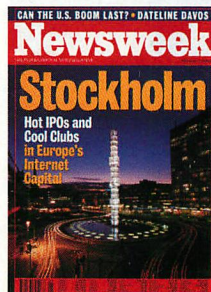
Illustration  
Rever  
2000



# Sverige Sverige IT-land

Bilden av Sverige har svängt. I utländska medier utmålas vårt land som världens IT-paradis. Vad har egentligen hänt? *Kapital* träffade Robert J. Shapiro, amerikansk biträdande handelsminister, som varit i Sverige för att lära sig.

TEXT JÖRGEN EKLUND FOTO ULF BERGLUND



Följande är faktum: Sverige har kapat åt sig en topposition inom den nya ekonomin och är i dag, vid sidan av USA, världens främsta IT-nation. Antalet Internetanvändare har rusat i höjden och i sin tur banat väg för e-handeln. Sett till antalet mobiltelefoner ligger landet i topp, vilket bäddat för trådlösa tjänster. Och i internationella medier målas Sverige i allmänhet – och Stockholm i synnerhet – upp som den absoluta fronten för det senaste inom den nya ekonomin.

Nu börjar också internationella dignitärer dyka upp i stan för att studera den svenska framgångssagan. Nyligen besökte Robert J Shapiro, amerikansk biträdande handelsminister och höjddare inom Clintonadministrationen, Stockholm för att se om inte han kunde snappa upp ett och annat och ta med hem.

”Sverige och USA har lyckats bäst i världen med att investera och utnyttja den nya informationsteknologin. Genom mitt Sverigebesök hoppas jag kunna få några idéer om hur vi ska kunna säkra en fortsatt positiv utveckling”, säger Robert J Shapiro.

Shapiro är på snabbvisit för att lyssna på företrädare från näringsliv och samhälle om den nya ekonomin. Han är märkbart förvånad över hur landet lyckats ta sig så högt upp på listan över världens ledande IT-nationer.

”Knappt ingen i USA skulle tippa att en gigantisk offentlig sektor och skyhöga skatter automatiskt leder till några stora framgångar”, säger Shapiro och slår ut med händerna.

#### AVFÄRDAR SVENSKA MODELLEN

Han kan inte förstå att Sverige, med en av världens högsta skattenivåer och – med amerikanska mått mätt – en gigantisk offentlig sektor, kan konkurrera med USA om första platsen i IT-nationernas elitserie.

”Olika ekonomiska modeller kan fungera under en begränsad tid, men jag tror att den rena marknadsekonomin fungerar bäst på sikt”, säger Shapiro och fortsätter vant:

”Fria marknadskrafter är vad som skapar välstånd.”

Han avfärdar påståendet om att ”den svenska modellen”, som de flesta dömt ut för länge sen, kan leverera högre tillväxt jämfört med den amerikanska ekonomin.

Men trots skillnaderna i de båda ekonomiska systemen finns, >>



Robert J Shapiro på Sverigebesök för att snappa upp nya idéer.

» enligt Shapiro, en rad likheter. Både USA och Sverige har stora statliga tekniksatsningar som skapat ringar på vattnet och öppnat för nya branscher. Det finns ett tätt samarbete mellan näringsliv och universitet, det menar Shapiro som kan förklara såväl det svenska som det amerikanska IT-undret.

Och han får medhåll av en rad svenska ekonomer.

”Ett nära samspel mellan stora statliga infrastruktursatsningar och svenska företag tror jag är en påtaglig förklaring till varför det vuxit upp så många teknikintensiva företag i Sverige”, säger Sandro Scocco, ekonom på LO.

Sverige har alltid haft en stark tekniktradition. Och den offentliga sektorn har varit en pådrivande kraft, menar Scocco. Den har hjälpt till att ta tillvara de möjligheter som den tekniska utvecklingen fört med sig. Och ibland har staten själv agerat aktivt för att spä på utvecklingen. Han pekar på utbygg-

naden av elnätet och telenätet under seklet som ett exempel på när staten snabbt sett möjligheter att utnyttja den nya tekniken för att höja produktiviteten i landet.

Jan Herin, chefekonom på Svenska arbetsgivareföreningen, pekar på det faktum att Sverige sedan länge varit en öppen ekonomi med omfattande handel med omvärlden. Ny teknik har snabbt flödat in över landets gränser. Och för att hänga med har svenska företag tvingats att ta till sig den nya tekniken.

Men bortsett från att svenska företag lyckats väl med att ständigt vaska fram tekniska innovationer och tillvarata den nya tekniken har också det faktum att Sverige är ett av världens mest datortäta länder gjort att e-handel och Internet-tjänster snabbt fått fäste. Binit Patel, Sverigeansvarig på den amerikanska investmentbanken Goldman Sachs i London, har sin egen förklaring till varför Sverige ligger i framkant, sett till Internetanvändare per capita.

”En stor del av framgångarna beror på att landet satsat betydande resurser på utbildning som rör den nya informationsteknologin”, säger Patel.

Det har, framhåller han, bidragit till att det snabbt vuxit fram en marknad för IT-relaterade tjänster.

Patel får medhåll av LO-ekonomen Scocco.

”Det är mycket lättare i Sverige att få ett snabbt genomslag för tjänster och produkter över Internet.”

Scocco pekar på att svenskar generellt har datorer med en hög kapacitet och att det i Sverige finns en bred kunskap om den nya teknologin – vilket saknas i många andra länder.

Scocco och LO slår sig samtidigt gärna för bröstet – de anser att facket varit en starkt bidragande orsak till att svenska hushåll snabbt fick en dator i hemmet och förde upp Sverige till en placering som ett av världens mest PC-täta länder. Genom fackets försorg kunde medlemmar billigt köpa en dator som upphandlats centralt. Regeringen å andra sidan tar gärna ta åt sig äran för att man valde att inte förmånsbeskatta datorerna.

Jan Herin på SAF använder LO-datorn och beslutet att inte beskatta som ett tydligt exempel på de hot som skatter utgör för den ekonomiska utvecklingen. Ett tydligt bevis på att regeringen måste se över skattstrukturen i landet, menar han. Annars är risken stor att Sveriges försprång går förlorat.

I internationella undersökningar av konkurrenskraften ham-

**The Economist**

”Sweden is the keenest investor in knowledge. Its investment in intangibles came to 10.6% of GDP in 1995; it spends far more of its national output on R&D than other countries.”

THE ECONOMIST 16 OKTOBER 1999

**Forbes**

”Because of the density of mobile phones in Scandinavia, Sweden and its Nordic neighbors have pioneered the market for wireless e-commerce.”

FORBES 29 MARS 1999



”Det är dags för de europeiska centralbankerna att börja tro på den nya ekonomin.”

nar Sverige ofta på en jumboplats sett till jämförbara länder. Framför allt beroende på en hög skattenivå och en reglerad ekonomi. Men det finns en kategori där vi alltid lyckas inta en tätposition – inflytelserika företagsorganisationer. I Sverige har vi alltid varit skickliga på att styra och organisera företag. En egenskap som Jan Herin tror har bidragit till det svenska teknikframgångarna.

#### RISK FÖR HÖG INFLATION

Oavsett diskussionen om Sverige verkligen lyckats ta en topplacering som ledande IT-nation så finns en mycket intressan-

tare fråga. Ska vi lyckas ta tillvara de möjligheter som den nya tekniken för med sig? Shapiro pekar på det faktum att IT legat bakom det amerikanska undret med rekordtillväxt och med historiska mått mätt, hög produktivitet. De årliga amerikanska ökningarna i produktivitet har, jämfört med 1970- och 1980-talen, nästan fördubblats sedan 1995.

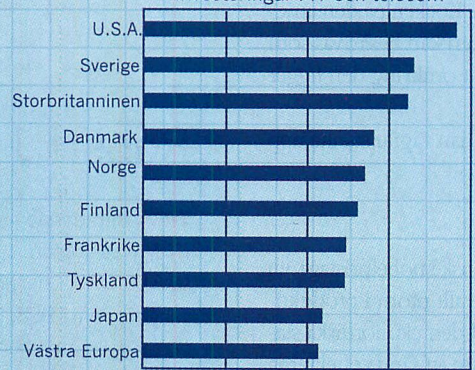
Shapiro ifrågasätter om Sverige med sin reglerade ekonomi kan ta sig upp på en högre tillväxtbana där ekonomin kan växa snabbare, utan att inflationen tar fart. Tillväxten i Sverige spås rekordnivåer under de kommande åren. Risken är emellertid att det för med sig högre inflation och högre räntor, vil- >>

Tillgänglighet till den nya tekniken



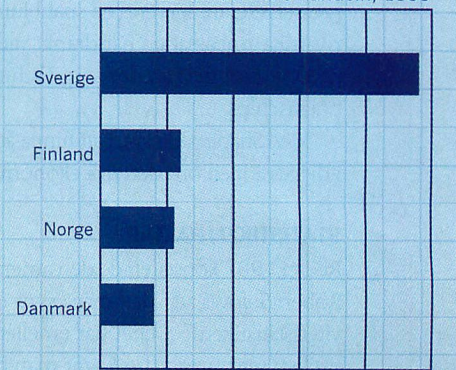
Källa: AT Kearney, 1999, Global leaders of tomorrow

Investeringar i IT och telecom



Källa: European Information Technology Observatory, 1999

Den Scandinaviska e-handeln, 1999



Källa: Boston Consulting Group, 1999

» ket riskerar att dra undan mattan för tillväxten. I en utfrågning i riksdagens finansutskott den 24 februari om den nya ekonomin efterlyste vice riksbankschefen Lars Heikensten förändringar som ökar konkurrensen och som får svensk ekonomi att fungera bättre. Heikensten konstaterade i sitt anförande att Sverige låg i toppskiktet sett till användandet av den nya tekniken. Samtidigt lyser effekterna i den ekonomiska statistiken med sin frånvaro. Produktiviteten haltar och investeringsnivån är medioker. Han pekade på en rad förändringar, bland annat på arbets- och riskkapitalmarknaden som måste genomföras för att vi ska kunna utnyttja den nya ekonomin till fullo.

USA har under de senaste 20 åren fattat en rad viktiga beslut som med facit i hand visat sig vara riktiga och som bäddat för den nya ekonomin, framhåller Shapiro: Man har

- Avreglerat en rad viktiga marknader som finans-, transport- och telekomsektorn.
- Sanerat statsfinanserna som nu, liksom Sverige, uppvisar överskott.
- Öppnat upp marknader för global konkurrens.

”Vi förstår varför vi lyckats, men vi förstår inte varför vi lyckats så extremt bra”, säger Shapiro.

En annan förklaring till framgången är de förändringar som den nya informationsteknologin fört med sig på ekonomins utbudssida.

”Inflationstrycket i den amerikanska ekonomin är idag lägre på grund av strukturella faktorer”, säger Shapiro och pekar på den explosionsartade ökningen av IT-nära investeringar i USA.

Det har lyft produktiviteten till nya rekordnivåer samtidigt som den amerikanska centralbanken inte behöver dra i räntebromsen lika ofta som tidigare.

Det knackar på dörren, intervjun avbryts. Shapiro och hans pressekreterare serveras en snabblunch. Kocken på den amerikanska ambassaden har dränkt vad som kan beskrivas som en Dagobertmacka i dressing. Och runt omkring den ligger potatischips.

Men Shapiro har svårt att hinna äta, han vägrar stanna upp i diskussionen om den nya ekonomin.

#### STATISTIKEN HALTAR

Redan 1987 konstaterade den amerikanske nobelpristagaren Robert Solows att ”datorerna syns överallt utom i produktivitetstatistiken”. I USA har emellertid den ekonomiska statistiken setts över, i dag klarar man bättre att fånga effekterna av den nya tekniken.

I den svenska statistiken finns inget som tyder på att det skett några markanta förändringar i ekonomin.

”Det kan vara något fel på statistiken i Sverige”, hävdar Shapiro.

Själv är han ansvarig för USA:s två viktigaste statistikorgan – Census Bureau och Bureau of Economic Analysis.

”Vi har ägnat mycket tid och pengar åt att förbättra amerikansk statistik”, säger Shapiro.

I USA har nyligen beräkningen av produktiviteten i banksektorn justerats. På den svenska Riksbanken börjar man nu bli otålig och vill snabbt komma tillrätta med den i vissa fall undermåliga statistiken.

”Vi ska sätta igång ett arbete för att se över statistiken, vi tänker ta upp frågan med regeringen för att få pengar till en omfattande utredning”, sade Heikensten inför finansutskottet i februari.

Det är framför allt den viktiga produktivitetstatistiken som haltar. Till exempel sätts produktiviteten i den offentliga sektorn automatiskt till noll. För Sveriges del innebär det en stor nackdel, framför allt beroende på att vår offentliga sektor svarar för en stor del av produktionen i landet. Lågg därtill att man i andra länder räknar annorlunda, ofta sätts produktiviteten i offentlig sektor schablonmässigt till 1 procent. Mot bakgrund av de senaste årens neddragningar och effektiviseringar i landets kommuner och landsting är det på tiden att se över rådande nollpraxis, anser många bedömare.

Överlag anser Robert J. Shapiro att de europeiska centralbankerna måste börja ägna mer kraft åt den nya ekonomin.

”Det är dags för de europeiska centralbankerna att börja tro på den nya ekonomin.”

Shapiro hänvisar stolt till amerikanska centralbankschefen Alan Greenspan som han menar förstått de nya sambanden: att ökade investeringar och ökad användning av informationsteknologin har en dämpande effekt på inflationen.

**JÖRGEN EKLUND**

## Robert J Shapiro

**YRKE** Biträdande handelsminister.

**BOR** Washington.

**BAKGRUND** Chefekonom i Dukakis-Bentsens presidentvalskampanj 1988. Ekonomisk rådgivare till Bill Clinton under valkampanjen 1991–1992.

**UTBILDNING** Harvard, London School of Economics, Chicago universitet.

# Den gamla ekonomin slår tillbaka

Stålet, skogen och dammsugarna är på krigsstigen. Den tunga, traditionella industrin håller på att ta klivet in i den nya ekonomin. Är det dags för gamlingarnas revansch?

TEXT MATS SAMUELSSON ILLUSTRATION CARL CASSEL

**P**lötsligt börjar bilgiganterna och bittra konkurrenterna Ford, GM och Daimler Chrysler att samarbeta. Tillsammans ska de bygga världens största e-handelsplats. Genom att köpa in komponenter via Internet ska inköpskostnaderna sänkas med en femtedel. Knepet är att låta underleverantörerna slåss om biljättarnas beställningar genom att bjuda under varandra i pris.

Nissan och Renault vill också vara med och här i Sverige har Volvos inköpschef Bertil Thorén tryckt ner gaspedalen. Internet, here we come!

Samtidigt räknar Giulio Mazzalupi, koncernchef på Atlas Copco, att 30–50 procent av säljkostnaderna kan skalas bort med hjälp av Internet. ABB, ett annat verkstadsföretag, har nyligen sålt tillverkningen av lok och kärnkraftverk och

omnämns nu allt oftare som ett globalt kunskapsföretag inriktat på IT-späckade tjänster.

Gamlingarna har vaknat.

”Just nu ser vi en intressant kursändring. För bara några månader sedan sågs e-handel som ett slags glorifierad postorder, men så är det inte längre. Nu har de traditionella företagen upptäckt att det finns möjligheter att slå tillbaka”, säger Bertil Thorngren, professor och chef för Handelshögskolans centrum för informations- och kommunikationsforskning.

Bertil Thorngrens telefon ringer allt oftare. Han håller kurser om e-affärer och i andra ändan av tråden sitter den gamla ekonomins företrädare och törstar efter kunskap. Tunga företag skickar nyckelpersoner till skolbänken. De inser att de måste sätta undan resurser för att grundligt göra sin hemläxa. >>



**POW!**

» De har kommit en bit på vägen, men frågan är hur långt. Svaren blir helt olika beroende på vem som får frågan. Den nya ekonomins konsulter hävdar att storföretagen antingen är usla eller ganska usla.

”De är bra på att säga att Internet är viktigt. De startar en Internetsajt, men sen tar det stopp. Storföretagen måste skaffa sig kunskap om den nya ekonomin, men redan där spricker det. Där sitter gubbar i 50–60-årsåldern som inte ens svarar på sina mejl själva. De är för halvhjärtade i sin satsning och tror att konsumenterna nöjer sig med det.”

Orden kommer från Pär Ström, en konsult som ger råd till företag och organisationer som känner sig vilslna. Akademikern Bertil Thorngren är mer förstående.

”De gamla företagen bär på ett tungt arv. Det är naturligtvis frestande för en operativ chef att försöka hålla fast vid

sin karriär. Och för företagsledare tar det emot att sälja in en ny verksamhet som kannibaliserar på den gamla; det är svårt att få med både anställda och marknaden”, säger Thorngren.

#### **SVENSKAR ÖPPNA FÖR NY TEKNIK**

Men trots allt ser det hyfsat ut för de svenska storföretagen. Peter Hagström, forskare på Handels med multinationella företag och IT som specialitet, tycker att svenska storföretag är duktiga jämfört med internationella konkurrenter. Det är logiskt, menar han. Flera av de största webbyråerna är svenska, och de har ju tjänat sina pengar på att hjälpa gamla ekonomins jättar.

Dessutom är svenska företagsledare skickliga på att förändra sina organisationer. Samtidigt är de öppna för ny tek-



”Det är ett gissel att ha för bra kunder. IBM vågade inte andas om att en ny generation datorer var på intåg, de ville inte störa sina stora, stabila kunder.”

nik. Båda sakerna bådär gott inför den omställning som precis sparkats i gång

Peter Hagström pekar på 1900-talets svenska framgångs företag. De startades kring förra sekelskiftet och byggde på geniprodukter. Kylskåp, kullager och telefoner var historiska svenska snilleblixar och kring dem växte företag som gav Sverige välstånd under ett helt århundrade. Vad var det som gjorde att så många svenska företag hängde med så bra? Produkterna var inte unika särskilt länge och höll knappast överlägsen kvalitet. Istället var de svenska företagsledarna bäst i världen på att driva sina organisationer, menar Hagström.

”De har varit och är fortfarande bra på att anpassa sig. De är ödmjuka och sitter inte på lika höga hästar som många kolleger i andra länder.”

Slutsatsen blir att de svenska företag som växt sig stora i den gamla ekonomin lättare än konkurrenterna kan anpassa sig till den nya ekonomin.

”Men därmed inte sagt att de går en ljus framtid till mötes. Framtiden kan bli kärv för storföretag över huvud taget.”

Det finns en rad hinder på storföretagens väg in i den nya ekonomin. Den största bromsklossen är organisationernas

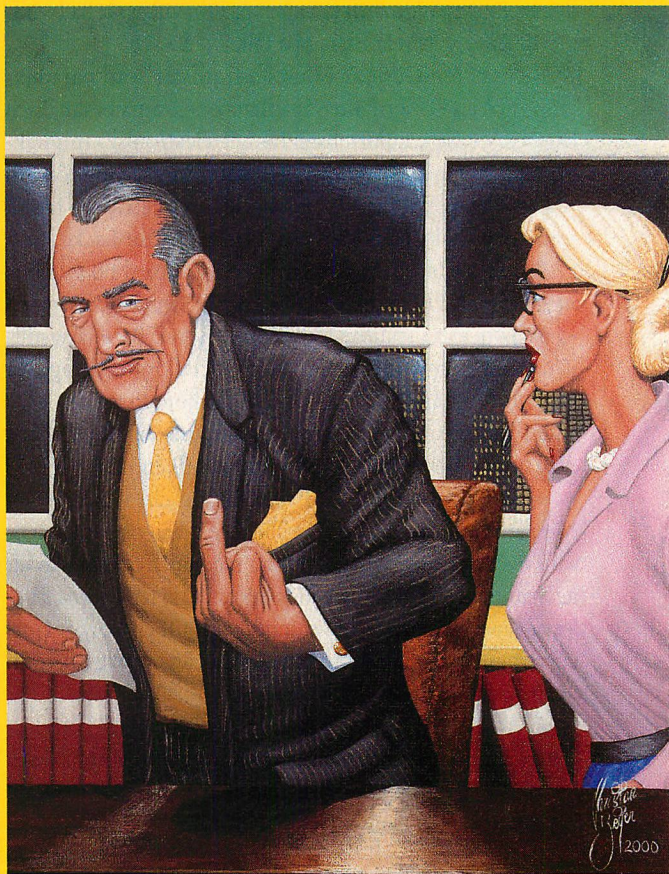


ILLUSTRATION: CHRISTIAN BELJER

storlek. Jättarna är tröga och långsamma. Även om Sveriges jättar är förhållandevis pigga jämfört med andra tunga industrikoncerner, är de tröga jämfört med nya företag som formas av en ny tid.

Se det så här, råder Bertil Thorngren:

”Den som är marknadsledare är till synes oöverbunden under en period. Med det blir till en belastning i en ny tid.” Peter Hagström spinner vidare på temat:

”Det är ett gissel att ha för bra kunder. IBM vågade inte andas om att en ny generation datorer var på intåg, de ville inte störa sina stora, stabila kunder.”

IBM hämtade sig till slut efter attacken från nya, snabbbrörliga PC-tillverkare. Ett klassiskt exempel på en jätte som dukade under är Facit, Åtvidabergs och hela Sveriges stolt- >>

### Företagens IT-utgifter år 2000\*, milj. USD

Kategori	Sverige	Andel, %	Tyskland	Andel, %	Storbr.	Andel, %	USA	Andel, %	Världen	Andel, %
Hårdvara	4 867	21,0	30 317	21,8	24 414	19,5	172 131	19,6	454 684	17,7
Tjänster	5 518	23,8	22 995	16,6	32 292	25,8	209 876	23,9	469 495	18,2
Mjukvara	2 265	9,8	14 411	10,4	12 025	9,6	83 413	9,5	200 378	7,8
Telekom	10 494	45,3	71 209	51,3	56 506	45,1	413 119	47,0	1 448 147	56,3
Totalt	23 145		138 933		125 237		878 539		2 572 704	

\* Externa inköp. Omfattar ej interna personalkostnader.

Källa: GartnerGroup Inc, Worldwide IT Market Databook Fall 1999.

» het under 50- och 60-talen. Facit var en världsledande koncern som tillverkade mekaniska räknemaskiner och annan kontorsutrustning. Grundaren Elof Ericsson och hans son Gunnar byggde ett helt litet Folkhem i Åtvidaberg med Facit och fotbollsgänget ÅFF som nav. Direktörerna ömmande om de anställda som sin egen familj, vilket lär ha bidragit till företagets rekordsnabba fall.

Facitchefen Gunnar Ericsson framstår som paradexemplet på en VD som inte vågar fatta obekväma beslut. Facit bagatelliserade konkurrensen från de elektroniska miniräkarna från Japan. Även om Ericsson innerst inne förstod vad som höll på att hända förmodade han inte klubba beslut som skulle ställa hans kära i Åtvidaberg på bar backe.

Resultatet blev fritt fall: från världskoncern till totalkras på ett par år. I november 1972 kunde Electrolux köpa en världskoncern i spillror för en spottstyver. Bara skogstillgångarna i Överums Bruk, ett av Facits dotterbolag, var värda mer än köpeskillingen på 60 miljoner kronor.

Ett annat exempel på handlingsförlamning hittar vi hos de gamla rederier som skötte Atlanttrafiken under 1900-talets första decennier. När flygtrafiken mellan Europa och Nordamerika tog fart höll rederierna fast vid sina båtar, som de förstas investerat en massa pengar i. Följden blev att rederiföretagen snabbt sopades undan. Om rederierna istället vågat ge sig in i flygbranschen och till en början konkurrerat med sig själva, hade de förmodligen levt vidare än i dag – som flygbolag.

Att investera i en dyr, fysisk struktur kan alltså bli ödesdigert när tiderna förändras. Det vet jeansstillverkaren Levis. Deras nät av fabriker blev en boja när ungdomarna plötsligt tröttnade på jeans.

### TUNGA DATASYSTEM

En annan rejäl bromskloss är storföretagens tunga, dyrbara datasystem. Många bolag har sedan 1980-talet tagit emot beställningar och skickat elektroniska fakturor genom sina EDI-system (Electronic Data Interchange). De slutna EDI-systemen bygger på en helt annan filosofi än dagens öppna, webbaserade lösningar.

EDI-systemen är designade för att optimera ekonomihanteringen inuti företagen. Kunder eller leverantörer ansluts sedan en och en, vilket varje gång kräver en investering på ett par hundratusen kronor. Nu hävdar en del av de gamla programvaruföretagen att de kan öppna och anpassa sina system till Internet, medan andra menar att det är dödsdömt.

Tendensen är nu att storföretagen jobbar vidare med sina befintliga EDI-uppkopplingar. De fungerar och är dessutom säkra, så varför ändra på något som dessutom kostat stora pengar? Att EDI är dyrt har förstas gjort att bara de stora kunderna och leverantörerna kopplat upp sig. De största volymerna fortsätter därför att flöda i EDI-systemen.

Så när storföretagen nu satsar på e-affärer med leverantörer och återförsäljare blir volymerna tills vidare små, i alla fall inom vissa branscher.

”Avgörande är om branschen är snabbriklar eller ej. I extremt snabbrikliga branscher, till exempel PC-branschen, tar webbblösningarna över snabbt. Och med tiden blir alla branscher mer snabbrikliga, så vi kommer nog att få se en

ketchupeffekt. Men i dag är EDI en ordentlig bromskloss”, säger Bertil Thorngren.

Ett exempel är Electrolux, ett av de gamla företag som piggt tar till sig den nya ekonomins möjligheter. Men sina gamla EDI-system överger man inte. 30 procent av inköpen görs i dag elektroniskt, varav EDI står för merparten.

### OKLARA REGELVERK

Ytterligare ett hinder är det oklara regelverket. Och trassligare blir det, enligt Peter Hagström. De olika momsatserna världen över ställer till problem för e-shoppare: Varan är kanske billigare i USA, men å andra sidan är momsen lägre i Storbritannien – som förresten ingår i EU:s gemensamma marknad och, ja, vad händer då?

”Det börjar blir trassligt. Ett annat problem är patent. I USA har Amazon fått patent på *one click-shopping*. Det är helt sjukt men sant. Det kan innebära att många företag tvingas betala en licensavgift till Amazon, bara för att man lagt in en *buy now*-knapp på sin sajt.”

Peter Hagström beskriver situationen för den gamla ekonomins företag så här: Alla företag inser i dag att Internet är strategiskt viktigt, men de är rejält osäkra på vad de ska göra. Osäkerheten är lätt att förstå. För att bota den hyrs svindyra webbkonserter in. En del storföretag är helt i händerna på sina konsulter, vilket inte är så lyckat, menar Hagström.

Konsulterna driver på med god hjälp av medierna. Budskapet är att allt måste ske i dag eller senast i morgon. På andra kanten finns skeptikerna som pekar på hur långsamt utvecklingen av e-handeln hittills gått. Bertil Thorngren tror att båda läger har fel. Själv anser han att det finns en seghet, men påpekar att det kommer att gå mycket snabbt när proppen väl lossnar. Och proppen lossnar i samma ögonblick jättarna i en viss bransch utmanas av uppstickare med rötterna i den nya ekonomin.



## Västeuropeiska företags IT-utgifter\*

Procent av omsättningen

Bransch	2000	1995
Telekom, tjänsteföretag	12,00	2,30
Kapitalvarutillverkare	3,00	1,75
Banker	5,50	2,50
Mäklare, fondförvaltare m m	20,00	7,50
Försäkringsbolag	8,00	2,40
Processtillverkare, dagligvaror	2,20	1,20
Biltillverkare	3,10	2,50
Underhållningssektorn	5,00	
Traditionella dagstidningar	2,80	
Internet-mediabolag	22,00	

\* Externa inköp + interna personalkostnader. Källa: GartnerGroup Inc, 1999 IT Spending & Staffing Survey.

Hur viktigt är det då att ta täten ute på nätet? Först ut tar allt, eller? Nja, Thorngren pekar på Ericsson, som under årtionden varit aningen sena med sina satsningar och mer eller mindre kommit inramlande med andan i halsen. Det har gått mycket bra, hittills.

"Alla behöver inte kasta sig ut på nätet direkt, men alla måste ha en genomtänkt strategi. Och det är nog lite bråttom. En vacker dag vaknar ett storföretag upp och finner att någon annan plötsligt sätter standarden på marknaden", säger Peter Hagström.

Så drar han sitt absoluta favoritexempel. När telefonen en gång uppfanns fanns ingen ringsignal. Den som ringde fick helt enkelt hojta i luren, så att mottagaren hörde att någon var på tråden. Den stora frågan blev vilket ord man skulle hojta!

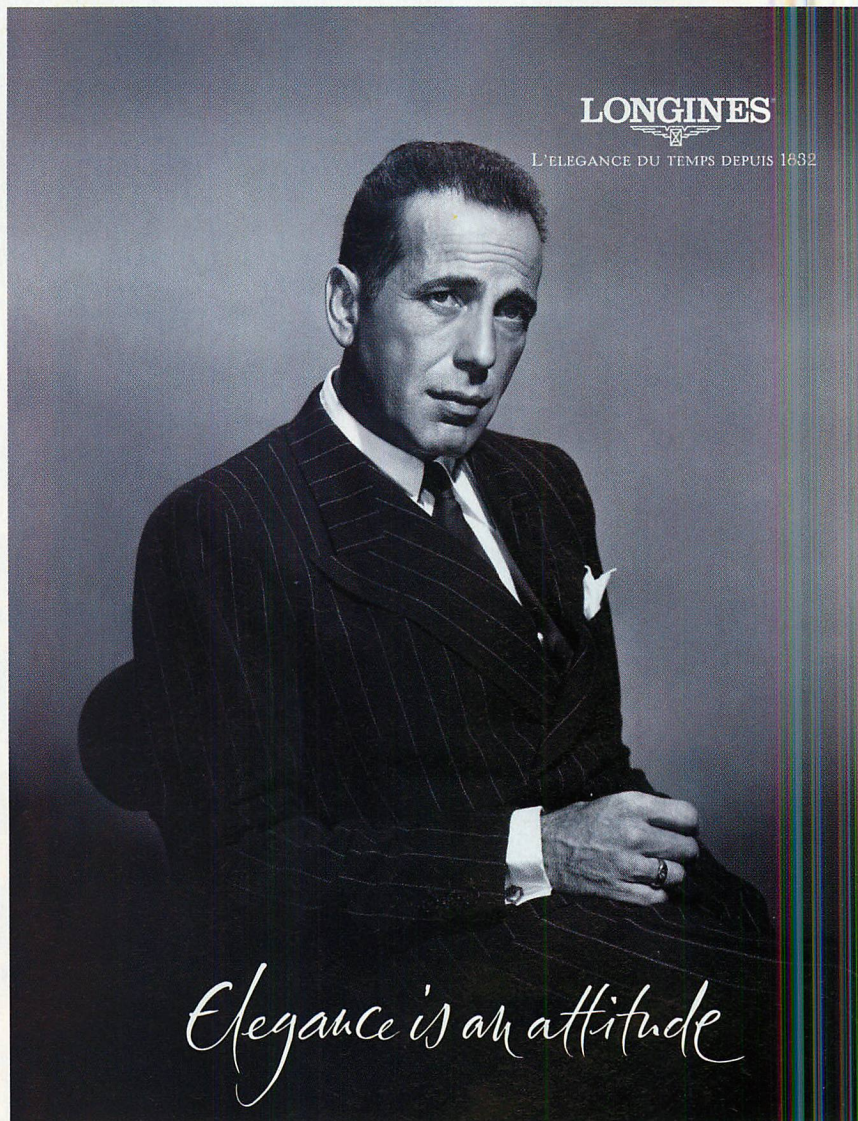
Graham Bell föreslog *ahoy*, inspirerad av sjömannens hojtande. Konkurrenten Edison föreslog ordet *hallow*, som betyder helgad. De båda hade testat vilka ljud som nådde längst i rummet och tydligen nått ungefär samma resultat. De två orden liknar ju varann, och vilket man tycker bäst om är förstås en smaksak.

Edison skrev in sitt ord i manualen till sin telefon. Bell gjorde inte det. Så hade Edison satt standarden. *Hallow* blev *hallo* och *hällå*, som spred sig och lever kvar än i dag, trots att vi haft ringsignal i ett sekel.

Bells *ahoy* föll i glömska.

Det gäller att vara på hugget, konstaterar Peter Hagström. Visst har de svenska storföretagen hunnit längre än många internationella konkurrenter. Men å andra sidan påminner de flesta webbsajterna fortfarande om gammeldags broschyrer.

"Utmaningen är att alltid ta ett steg till. Att ifrågasätta sin verksamhet och fråga sig vad som kan göras annorlunda, helt annorlunda. Det är en överlevnadsrej." ■■■



Longines DolceVita

A man in a dark suit and patterned tie is shown in profile, looking upwards. He is standing in front of an open refrigerator, which is illuminated from within, casting a warm, orange glow. The background is dark, making the light from the refrigerator stand out. The word "OCH" is printed in large, white, sans-serif capital letters on the right side of the image.

OCH

Blir vinnarna inom den nya ekonomin de gamla industrialisterna? Michael Treschow, VD för Electrolux, anser att han sitter med trumfkort på hand.

# DEN GAMMLE INTERNET

”

Det nya är att vi slipper gissa”, säger han. För att vara gammal industrialist nämns Michael Treschow ovanligt ofta när den nya ekonomin kommer på tal. Alla skrivelser om det smarta kylskåpet Screenfridge och det nya bolaget E2, där Electrolux och Ericsson tillsammans satsar på att utveckla framtidens hem, visar att Electrolux anstränger sig för att visa framfötterna.

Men Treschow tar inte gärna själv begreppet ”den nya ekonomin” i sin mun, även om han erkänner att tungan slinter ibland.

”Även jag kan bli papegojig. Men jag vill hellre prata om det nya i ekonomin. Och det nya, det verkligt intressanta, är att vi inte behöver gissa längre.”

När Michael Treschow kom till Electrolux för tre år sedan hade han 22 år i bagaget från Atlas Copco. När han en gång började på Atlas Copco gick halva dagarna åt till att spekulera kring vad kunderna kunde tänkas vilja ha fem kvartal framåt i tiden.

”Spekulationen utvecklades till en hel vetenskap, en hel avdelning byggdes upp. Men bara en av tre prognoser stämde. Följden av alla felgissningar var att vi byggde upp lager och på så sätt drog på oss stora kostnader”, berättar Michael Treschow.

## FÖRETAGEN GISSAR MINDRE

Nu öppnar Internet vägen för en enda plattform, öppen för alla. Treschow ser inte längre information som ett flöde från A till B. Information blir som el, den ska bara finnas där. Stick bara in en kontakt i väggen så kommer du åt el – eller information.

”Det är det stora med internetifieringen av affärsprocessen. Slut på spekuleringarna. De enorma produktivitetsförbättringar som skett i exempelvis USA beror på att företagen

vet mer och behöver gissa mindre. Så enkelt är det”, säger han.

Så enkelt. Men Treschow påminner om att vi varken kommer att köra bil, äta eller sova ute på nätet i framtiden. Frågan om den nya ekonomin behöver avmytifieras och struktureras, säger han. Det nya handlar om tillgänglighet – till information, till kunder, leverantörer och medarbetare. Det är i en ständigt tillgänglig information som den stora nyttan ligger. Gårdagens *staccato*-information är ett minne blott.

”Och de stora pengarna ligger i *business to business*, även om vi älskar att prata om möjligheterna att nå konsumentledet.”

Han bedömer att koncernens kostnader skulle sjunka med uppåt 20 procent om hela affärsprocessen kunde fungera som ett öppet nätverk. 20 procent av de totala kostnaderna – en enorm summa.

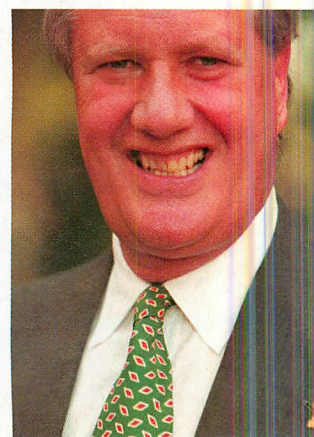
Men ännu har Electrolux inte kommit särskilt långt, även om många initiativ har tagits och mycket är i rullning. Projekten uppstår och drivs nere på affärsområdesnivå. Hellre en del krockar och dubbelarbete än centralstyrning, något Michael Treschow aktar sig noga för.

## FRAMTIDEN LIGGER I PARTNERSKAP

Electrolux har fattat det strategiska beslutet att inte starta egen e-handel. Treschow betonar att han har respekt för återförsäljarnas professionella kunskaper. I stället för att slå mot dem vill han stödja dem.

”Jag är övertygad om att framtiden ligger i partnerskap, två varumärken i kombination.”

Det gäller inte minst sällanköpsvaror som tvättmaskiner och dammsugare. Eftersom det kanske gått många år sedan herr Svensson köpte en Electrolux-maskin förra gången, kan bolaget inte lita helt på sitt eget varumärke. Att sam- >>



Michael Treschow pratar hellre om det nya i ekonomin än om den nya ekonomin.

”Jag är övertygad om att framtiden ligger i partnerskap, två varumärken i kombination.”



Electrolux klarar sig inte utan återförsäljare.

FOTO: ULF BERGLUND

» verka med starka återförsäljare blir livsviktigt. Svensson går förmodligen först till sin lokala Elgiganten- eller Onoff-butik, för att på plats välja apparatens märke.

”Det vore naivt att tro att vi skulle klara oss utan återförsäljare”, säger Treschow.

Internet ger ändå Electrolux chansen att nå sina kunder. Man utvecklar nu sin webbplats, snart ska matglada kunna chatta med likasinnade, medan de städtokiga kan utbyta tips och råd med sina själsfränder. Kunderna ska känna att de är en del av Electroluxfamiljen.

Treschow kallar hemsidan ett ”kraftfullt informationspaket.” Men något stort skifte från traditionell marknadsföring till Internet har inte skett.

”Nej, på sätt och vis stappar vi fortfarande. Vi tar det i vårt tempo. Vi kan ju inte pumpa in en halv miljard på en gång.”

Och inte behövs det heller, menar han. De nya, penningstinna aktörer som slåss om portalplatser på nätet kommer snart att slåss om Electrolux och andra gamlingar, för att ha något att fylla sina portaler med. Det är de gamla tra-

ditionella företagen, med de starkaste varumärkena, som sitter med trumfkort på hand.

Men utvecklingen innebär också hotbilder. De traditionella företagen löper risk att tappa tempo i förnyelsen av produkterna. Den som sitter kvar med gammaldags standardprodukter blir utsatta för ett oerhört starkt kostnadshot, menar Treschow. Marknaden öppnas, konkurrensen växer och priserna pressas nedåt, inte minst via auktioner på nätet.

Men där ska Electrolux inte hamna. Att satsa på långsiktiga partnerskap är viktigare än att varje sekund vinna prisförhandlingar, konstaterar Treschow. Ett exempel är förstås E2. Bolaget har redan fått sin första beställning – av byggbolaget JM som satsar på att bli först i Sverige med att bygga smarta hus.

Michael Treschow vill inte gissa hur stort han tror att E2 kan bli, men konstaterar att två bolag som Ericsson och Electrolux inte skulle satsa 70 miljoner kronor från start om de inte trodde stenhårt på idén.

MATS SAMUELSSON

# Ringa över nätet

Håll i hatten Telia, snart ringer vi över Internet istället. *Kapitals* Kim Wadström vet hur du kopplar upp dig.

**F**örra månaden hade jag en samlad telefonräkning på 3 000 kronor! Utsugen av konkurrensovilliga tele-operatörer som kramar ur varenda krona ur mig och alla andra stackars teleberoende och nätoholics.

Den tiden är snart förbi. Efter mycket snack och liten verkstad står vi faktiskt inför den riktigt stora telefonrevolutionen – IP. Det första tecknet på det kom nu i vintras från Telia: "Ringa över hela Sverige för lokaltaxa!"

Men det är ingen snällhetspolicy, om det nu var någon som trodde det. Det är inte ens ett sätt att konkurrera på den avreglerade telemarknaden. Nej, nu gäller det att krama ur vad man kan ur det fasta telenätet och möta hotet från IP-telefonin.

IP-telefonins historia är kort, bara några år. Då var det bara riktiga datanördar som ringde via sina datorer och Internet. Vi andra fattade inte vad de höll på med. Ljudet var alldeles för dåligt för att IP-telefoni skulle kunna tas på allvar av någon enda vuxen människa.

Här är det kanske på sin plats att först reda ut vad IP-telefoni står för. IP betyder *Internet Protocol* och IP-telefoni innebär att dina samtal helt eller delvis översätts till data och skickas via Internet i stället för det vanliga telefonnätet.

**MÅSTE DU HA BREDBAND?** Nej! Bland andra Telia, Tele2 och Telenordia har IP-tjänster för att surfa och ändå prata i telefon samtidigt. Abonnenten använder ett modem som vanligt och ringer via en internettelefon. Minuttaxan för flera av tjänsterna ligger ofta under den vanliga lokaltaxan. Men det finns många nackdelar; i många fall äts besparingen upp av fasta kostnader och det krävs en PIN-kod och landsnummer även för samtal inom Sverige (Glocalnets abonnemang kräver enbart ett prefix).

Nördarna ägnade sig åt den allra enklaste formen av IP. Idag är tekniken en annan: du ringer som vanligt från telefonen via bredband och ljudkvaliteten är betydligt bättre. Och det bästa – ingen får chockräkningar från Telia.

## LÄGRE PRISER

Med IP kommer också lägre priser och *flat rates*. Ring hur mycket du vill en månad för 100 eller 150 spänn! Ett erbjudande som en dryg miljon svenskar får i brevlådan i år.

Men det är inte de stora teleoperatörerna som är spjutspetsar in i framtidens telefoni. Nej, de släpas motvilligt framåt av den lilla uppstickaren Glocalnet. Under hela förret året sydde det lilla bolaget ihop kontrakt för glatta livet. Framför allt slöts avtal med samarbetspartners som redan har stora kundstockar: Bredbandsbolaget, kommunala fastighetsbolag och elbolag som Vattenfall, Täby, Avesta, Birka och Stockholm Energi.

Via till exempel Bredbandsbolaget ska det gå att ringa hur mycket som helst inom Sverige till fasta telefoner för 149 kronor i månaden. Haken är att erbjudandet bara gäller dem som är uppkopplade via bredband (för att undvika att surfare ligger uppkopplade via modem dygnet runt till fast pris). Vattenfall och Glocalnet håller på med försök med fast telefoni för 99 kronor i månaden.

Glocalnet utnyttjar hänsynslöst de stora teleoperatörernas ovilja att satsa på IP. Än så länge har bolaget inte mycket konkurrens. Men var säker på att den kommer. Några av de första är amerikanskägda Telitel, Internetoperatören BIP och oljebolaget Shell (!) som erbjuder utlands- och mobilsamtal.

Men de stora operatörerna är förstås inte dumma, de vet att framtiden redan är här: Telia planerar att lansera IP-telefoni till alla sina förväntade en miljon bredbandskunder under året.

Hur mycket pengar finns det då för oss konsumenter att spara? Inte så mycket som vi vill tro, priserna för vanlig telefoni har sänkts drastiskt (just det, krama ur det fasta nätet varenda spänn först). I mycket slängiga och runda tal kan ett >>



FOTO LOUISE BILLGERT

nytänkande och kreativitet. Det borde vara intressant för kunskapsföretag med hela världen som marknad”, säger Bengt Gustavsson.

Klassiska avskräckande exempel är företagen som envist förnekar omärdens nya idéer, håller fast vid det gamla och fortsätter att tillverka sina uttjänta produkter.

”Kommentarer som så har vi alltid gjort på det här företaget är vanliga på den här sortens konservativa arbetsplatser.”

Många företag med en starkt likriktande företagskultur springer ur en stark personlighet. Grundaren eller företagsledaren omges ofta av hjältedyrkan och mytbildning.

”Ett bra exempel på den här typen av företagshjälte är IKEAs grundare Ingvar Kamprad”, säger Bengt Gustavsson.

Likriktningen fortplantar sig sedan vid rekryteringen av folk.

”Man anställer gärna unga, formbara människor med en personlighet som i mycket liknar hjältetyperns.”

Ju bättre kulturen är på att trumma ut sina ledningsorienterade värden (till exempel ”Vi är störst, bäst och vackrast”) till de anställda, ju mer benägna blir de anställda att minska sitt eget ansvar och hämma sin kreativitet. Värdespridningen kombineras också med en underförstådd negativ attityd till intern kritik.

”Ofta får du vara beredd på att också lämna den här typen av företag om du tar dig för att kritisera det högljutt”, säger Bengt Gustavsson.

CATIA HULTQUIST

# Gå på nät.

På [www.swedishopen.org](http://www.swedishopen.org) hittar du allt om sommarens tennifest. Vad sägs om: tuffa tennisdueller mellan de riktigt stora namnen, kändisjippon, musik, aktiviteter på stranden, kulinariska upplevelser och massor av folk.

Du förstår säkert att Båstad är värt ett besök i juli. Men som sagt, det kan löna sig att gå på nät redan nu.

**wideyes**  
SWEDISH OPEN BÅSTAD 8/7 – 16/7 2000

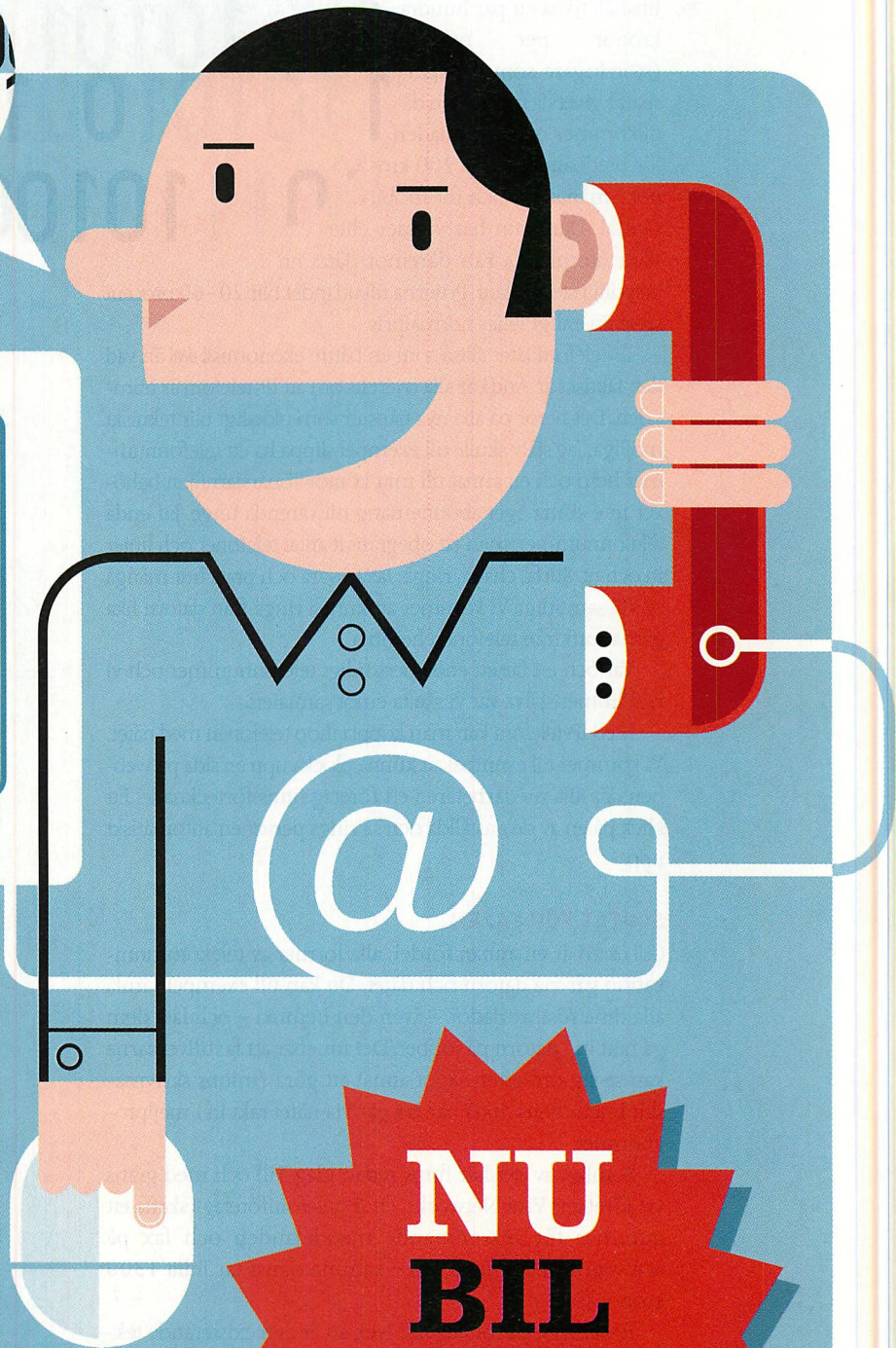
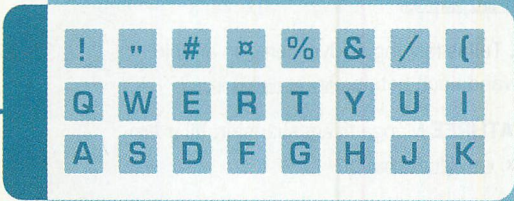
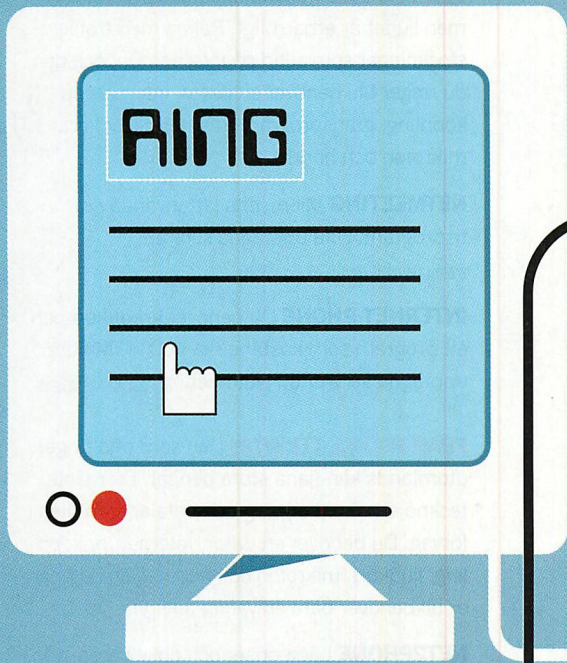
wideyes



SWEDISH MATCH



010001110  
11010101000  
11010100110  
011101000



**NU  
BIL  
LIG  
ARE**

# INTERNET PROTOCOL

» hushåll tjäna ett par hundra kronor per månad (större som jag själv sparar givetvis mer). Men då tillkommer oftast kostnaden för bredbandet (cirka 200 kronor i månaden) och för mobil-samtal. Den som har vänner eller släkt utomlands kan däremot tjäna en betydligt större slant. Priserna till utlandet blir 20–60 procent lägre än enligt Telias normalpris.

IP-telefoni låter alltså som en bättre ekonomisk deal än vad den faktiskt är. Ändå är alla överens om att IP-telefoni är framtiden. Det beror på alla nya tjänster som plötsligt blir tekniskt möjliga. Jag själv skulle till exempel slippa ha ett telefonnummer hem och ett annat till mitt kontor. Tonårsfamiljen behöver inte skaffa eget abonnemang till varenda unge. Ett enda telefonnummer, men ett obegränsat antal telefoner och linjer in och ut. Surfa, chatta, ringa, svara och prata hur många ni vill samtidigt. Vi kommer att kunna ringa från datorn lika gärna som från telefonen hemma.

Var och en får ett enda personligt telefonnummer och vi bestämmer själva var vi ska ta emot samtalen.

Med IP-telefoni kan man koppla ihop telefonen med nätet. Vi kommer till exempel att kunna plocka upp en sida på webben där alla medarbetare i ett företag finns förtecknade. Ett klick på en av de anställda och så rings personen automatiskt upp.

### SLUTET FÖR FAXEN

Call centers är en annan fördel: alla former av telekommunikation går via datorn och nätet. Du kan till exempel samla alla dina röstbrevlådor – även den hemma – och låta dem gå rakt in i datorn på jobbet. Det innebär att faxtillverkarna kan se sig om efter något annat att göra (minns skrivmaskinbranschens död) när fax går via nätet rakt in i mejlprogrammet.

Somligt av det här finns redan idag. Till och med gratis via företaget Viva Networks, ett IP-telefoniföretag (skaffa ett nummer för inkommande meddelanden och fax på [www.gratisnummer.com](http://www.gratisnummer.com) – samma tjänst tar Telia 1300 kronor för).

IP-telefoni på företag då? Nej, än är den existerande tekniken inte tillräckligt bra. Historien om hur Telia misslyckades med att installera en IP-växel på PR-byrån Rinfor förra vintern är ett bra exempel. Det visade sig snart att tal-kvaliteten stördes av ekon och brus. Telia fick till sist byta ut IP-utrustningen mot en vanlig växel för trådlös telefoni.

För att IP ska slå igenom på företagen krävs renodlad IP-telefoni som helt sker via datakommunikation. Då måste det vanliga telenätet ersättas av IP-nät. Den här avancerade formen får vi vänta på i några år. Den kräver investeringar för många miljarder. Tidigast år 2003 är vi där. Men de stora elefanterna satsar hårt: Ericsson, Nortel, Cisco och Nokia osv. Hela marknaden väntas växa snabbt. I Europa från några miljarder kronor till 100 miljarder år 2003.

KIM WADSTRÖM

## Gör så här

**FRÅN PC TILL PC** Du betalar bara lokaltaxa, men ljudet är erbarmligt. Räkna med trafikstockningar som alltid på Internet. Du, och den du ringer till, behöver en dator, Internetuppkoppling, gratisprogram från nätet, ljudkort, mikrofon och hörlur.

**NETMEETING** Microsofts lättanvända gratisprogram. Ofta upptagna servrar.

[www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)

**INTERNET PHONE** Du behöver kreditkort och ett program som kostar cirka 400 kr. Mindre upptagna servrar än Netmeeting. [www.vocaltec.com](http://www.vocaltec.com)

**FRÅN PC TILL TELEFON** Den som ofta ringer utomlands kan tjäna stora pengar. Du måste teckna ett abonnemang och betalar samtalen i förväg. Du behöver en dator, Internetuppkoppling, ljudkort, mikrofon och hörlur. Den du ringer till behöver bara en vanlig telefon.

**NET2PHONE** Låga priser och enkelt att använda. [www.net2phone.com](http://www.net2phone.com)

**ICALL** Telias lösning är dyr men den är enkel att använda och betala. [www.telialight.com/icall](http://www.telialight.com/icall)

**DELTATHREE** Många tilläggstjänster, till exempel fax. [www.deltathree.com](http://www.deltathree.com)

**MEDIARING** fungerar även från dator till dator, krångligt. [www.mediaring.com](http://www.mediaring.com)

**FRÅN TELEFON TILL TELEFON** Varken du eller mottagaren märker någon skillnad jämfört med vanliga telefonsamtal, förutom att priset blir lägre. Du behöver en bredbandsuppkoppling, ett abonnemang och en vanlig telefon.

**GLOCALNET** Låga priser, enkelt att använda, bra ljud, både flat rate, 149 kr/mån, och minut-taxor. [www.glocalnet.se](http://www.glocalnet.se)

**BUDGET CALL** Enbart för utlandssamtal. Enkelt och lätt. [www.telialight.com](http://www.telialight.com)